

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

**TAFFNE MORIÁ GIMENES ALVES**

**A INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS  
LUCRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO**

**CURITIBA  
2011**

**TAFFNE MORIÁ GIMENES ALVES**

**A INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS  
LUCRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada à disciplina de Pesquisa em Informação II, como requisito à conclusão do Curso de Gestão da Informação do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profª Drª Helena de Fátima Nunes Silva

**CURITIBA  
2011**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por estar comigo todos os momentos da minha vida, inclusive nos que considerei os mais difíceis, que foram os quatro anos na Universidade. Agradeço a Ele por me dar forças e não me deixar desistir, por estar comigo nas madrugadas sendo meu parceiro na elaboração desta monografia.

Aos meus pais José Valdemir e Marislei que mesmo distantes me apoiaram e por terem me dado condições de chegar aonde eu cheguei.

Agradeço ao meu irmão Abner por aguentar o meu mau humor, os meus ataques de stress, tudo isso sem reclamar.

Agradeço à professora Helena de Fátima Nunes Silva por me orientar com dedicação e mais do que isso, por me incentivar sempre, por me fazer acreditar que era possível chegar ao fim.

Aos meus amigos que foram pessoas importantes nessa caminhada, me deram apoio, me fizeram rir, me distraíram quando eu estava a ponto de enlouquecer e sempre me incentivaram.

Meu agradecimento a todos que fazem parte da minha vida, pois de alguma forma acabaram contribuindo para que tudo isso chegasse ao fim, essa vitória é para todos vocês.

*Mesmo que eu caia, sofra!...e ofegante*

*Seja Obrigado a para na estrada,*

*Meu destino é prosseguir.*

*Mesmo que o cansaço me domine a alma*

*E as esperanças me fujam os olhos*

*Prosseguir é sempre o meu destino*

*Meus sonhos coloridos se evaporam,*

*Mas eu permanecerei na minha busca*

*Meu destino é prosseguir*

*Sinto, de sono, as pálpebras pesadas*

*Sobre os olhos de enfado amortecidos*

*Mas, prosseguir é sempre o meu destino.*

*Tenho sede e fome de justiça,*

*Ando em busca de paz e de sossego*

*Meu destino é prosseguir.*

*Queima-me o sol deste deserto*

*Mas não desistirei; não vou parar.*

*Prosseguir é sempre o meu destino.*

*Não. Jamais!...Jamais desistirei*

*Não hei de retroceder,*

*Meu destino é prosseguir*

*Jamais duvidarei numa vitória*

*Mesmo que eu tenha de andar eternamente*

*Em sua procura*

*Jamais hei de parar; de desistir...*

*Pois – Prosseguir é sempre o meu destino*

*Gutenberg S. Brasil*

## **RESUMO**

Pesquisa exploratória descritiva de caráter qualitativo sobre a Inteligência Organizacional, visando analisar se os processos de aprendizagem da ONG Junior Achievement constituem-se em inteligência organizacional. Para a sistematização da proposta, foi realizada uma pesquisa qualitativa, na qual se utilizou questionários para identificar e sistematizar as formas de utilização da Inteligência Organizacional. Estuda a partir da literatura os processos de inteligência organizacional. Elabora um diagnóstico da instituição identificando, por meio de observação e entrevista, o ambiente onde esta inserida, bem como os serviços que esta presta a comunidade. Realiza pesquisa com os funcionários e diretor sobre os aspectos referente a existência do componente aprendizagem organizacional na ONG. Constata que a Inteligência Organizacional pode ser classificada de duas maneiras, sendo a primeira como um produto e a segundo como um processo. A primeira é oriunda dos resultados gerados pelas condições mais acordadas e sustentadas pelos conhecimentos, culturas e práticas nas organizações. A segunda é composta por cinco processos: memória, aprendizagem, cognição, raciocínio organizacional e comunicação. Apresenta como resultado a Identificação dos conhecimentos, ações e lições aprendidas pelos colaboradores da ONG Junior Achievement.

Palavras-chave: Inteligência Organizacional; Aprendizagem Organizacional;  
Processo de inteligência.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 -	ESPIRAL DO CONHECIMENTO.....	19
FIGURA 2 -	PROCESSO DE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL.....	24
FIGURA 3 -	COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL.....	27
FIGURA 4 -	MEMÓRIA ORGANIZACIONAL.....	29
FIGURA 5 -	BASEADO NO MODELO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	33
QUADRO 1 -	PROCESSOS DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	17
QUADRO 2 -	REQUISITOS DOS COMPONENTESDE PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	25

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 -	SEXO E ESCOLARIDADE.....	45
GRÁFICO 2 -	FAIXA ETÁRIA E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL.....	46
GRÁFICO 3 -	ESPAÇOS INFORMACIONAIS DE APRENDIZAGEM.....	47
GRÁFICO 4 -	PROCESSOS FORMAIS DE APRENDIZAGEM.....	47
GRÁFICO 5 -	FORMAS DE APRENDER.....	49

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Geral	13
1.2.2 Específico	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
<b>2 LITERATURA PERTINENTE</b>	15
2.1 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	16
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	18
2.2.1 Sensemaking – Construção do sentido organizacional	20
2.3 INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL	22
2.3.1 Cognição Organizacional	26
2.3.2 Memória Organizacional	27
2.3.3 Raciocínio Organizacional	27
2.3.4 Comunicação Organizacional	30
2.3.5 Aprendizagem Organizacional	32
2.4 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	35
2.4.1 Processo contínuo	35
2.4.2 Teorias de ação e níveis de aprendizagem	36
2.4.3 Aprendizagem e cultura	36
2.4.4 Condições prévias de aprendizagem	37
2.4.5 Tensões inerentes ao processo de aprendizagem	38
2.4.6 Fontes de informação no processo de aprendizagem	38
<b>3 METODOLOGIA</b>	39
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	39
3.2 AMBIENTE DA PESQUISA	40
3.3 COLETA DOS DADOS	41
3.4 ANALISE E SISTEMATIZAÇÃO	42
3.5 PROTOCOLO PARA ESTUDO DE CASO	42
3.5.1 Visão geral do estudo de caso	42
3.5.2 Procedimentos de campo	43
3.5.3 Questões do estudo de caso	44



<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
4.1 INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A ONG E RESPONDENTES.....	45
4.2 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL.....	46
4.3 APRENDIZAGEM E INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	50
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTÕES PARA A ENTREVISTA .....</b>	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Estamos na era em que o conhecimento se faz presente no cotidiano e o acesso a informação esta disponível em apenas um clique. Com o auxílio da internet e outros meios de comunicação a disseminação da informação e do próprio conhecimento se propagou de uma forma rápida e descontrolada.

Antigamente o acesso restrito as informações por parte das organizações ocasionava um conhecimento mais aprofundado por parte dos seus usuários. Em certas ocasiões a informação servia como uma moeda que era trocada por aqueles que desejavam obter algum tipo de vantagem e estar à frente daqueles menos informados.

Hoje, com a ascensão da disseminação da informação, apesar de não ser mais uma vantagem exclusiva de uns, continua sendo uma moeda de grande valor no mercado. Neste cenário a grande vantagem está na gestão da informação e do conhecimento para trabalhar com informações com valor agregado. Os processos de inteligência organizacional permitem que as organizações se destaquem das demais utilizando o elemento humano e suas capacidades na geração de novos processos, produtos e serviços.

De acordo com Moresi (2001) a inteligência organizacional é a capacidade da organização de adaptar-se, aprender, inovar, aumentar seu conhecimento e selecionar alternativas, em resposta a condições ambientais.

O uso da inteligência nos negócios das organizações propicia a estas condições necessárias para que consigam, de certa forma, prever o futuro e a movimentação de seus concorrentes, além de beneficiar-se com o uso de estratégias mais eficazes. Na contramão destas organizações têm-se as Organizações não governamentais também chamadas de organizações não governamentais sem fins lucrativos (ONG), ou seja, associações que com finalidades públicas e sem fins lucrativos e que desenvolvem ações em diferentes áreas integrando ao trabalho desenvolvido pelo Estado, com ajuda financeira e doações dos mesmos, bem como da iniciativa privada para este fim.

Estes ambientes organizacionais do Terceiro Setor estabelecidos entre a esfera pública e a privada, identificados por alguns autores como públicos não estatais, cumprem papel relevante para a sociedade. Há de se ressaltar que estes espaços organizacionais, constituem importantes alternativas de maneira a sistematizar a sociedade como um todo, promovendo ações sociais, culturais e assistenciais.

Este trabalho prevê a realização do estudo empírico com uma ONG no sentido de contribuir com a qualidade dos serviços prestados à comunidade a partir de uma pesquisa que possibilite a identificação dos aspectos de inteligência organizacional.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Antes da explosão global da internet, as organizações se preocupavam apenas na produção focada no seu próprio interesse, porém as mudanças e avanços tecnológicos as fizeram mudar o seu olhar, exigindo destas conhecimento.

Segundo Drucker (2001, p.15), “a instituição sem fins lucrativos tem sido o maior sucesso da América Latina nos últimos quarenta anos”, contudo no Brasil esta realidade tem sido bastante diversa.

Conforme dados apresentados pela ABONG e IBGE no ano de 2005, quando se realizou um levantamento para uma pesquisa sobre as organizações sem fins lucrativos no país verificou-se que o crescimento do número de organizações, bem como sua diversificação, são reflexos da democracia brasileira e é preciso considerar o alto nível de precariedade deste crescimento, considerando hoje as frágeis formas de financiamento dos trabalhos destas organizações.

As ONGS são heterogêneas, na sua maioria, não são vistas como entidades de defesa de direitos sociais e nem do terceiro setor, mas como um meio de filantropia empresarial. A desigualdade entre elas é de uma proporção elevada, a média salarial nessas organizações é baixa e estas empregam em torno de 1,7 milhão de trabalhadores assalariados, além dos trabalhos voluntários.

Este tipo de entidade é relativamente nova tem em média 12 anos de existência. A pesquisa não apresenta questões relativas às suas “mortalidades”, porém as que de fato demonstram maior longevidade são as que trabalham focadas na saúde, em especial hospitais. Isso é relevante para compreender como estas utilizam as informações de maneira inteligente ao ponto de conseguirem sobreviver.

Nota-se que circulam entre estas organizações, informações dos mais diversos temas e interesses, contudo não se vê a utilização destas, como forma de obter vantagem, ou de se compreender e conhecer melhor as necessidades e o contexto que as rodeiam.

Por terem esse caráter filantrópico muitas têm a visão de que a preocupação com os aspectos relacionados ao uso da Inteligência Organizacional cabe às empresas que visam lucros, pois assim terão um meio de obter uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Pela análise feita acima se percebe que uma questão de pesquisa a ser resolvida é: **De que forma a inteligência organizacional, especificamente nos processos de Aprendizagem, contribui para desempenho das ONGs?**

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste projeto de pesquisa dividem-se em geral e específico

### 1.2.1 Geral

Analisar se os processos de aprendizagem da ONG Junior Achievement constituem-se em inteligência organizacional.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar, a partir da literatura, os processos de Inteligência Organizacional;
- b) Verificar a existência ou não do componente aprendizagem organizacional na ONG Junior Achievement;
- c) Reconhecer os conhecimentos, ações e lições aprendidas pelos colaboradores da ONG Junior Achievement;

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Na “Era da Informação” ou “Era do Conhecimento” há milhares de dados e informações que são produzidos diariamente e circulam nos ambientes organizacionais como forma de barganha por algumas empresas que os utilizam para obter algum lucro ou vantagem através desta. Contudo, estas

muitas das vezes acabam não compreendendo de maneira efetiva o real significado do conhecimento como ponte para o sucesso organizacional.

As ONGS não visam lucros, sendo sua única preocupação o caráter filantrópico, buscando meios alternativos para manter os seus princípios, defendendo causas e interesses ligados às necessidades da comunidade. Este caráter filantrópico muitas vezes contribui para que a gestão dessas organizações seja realizada de forma assistemática o que poderá levá-las a extinção.

Atualmente, é comum, por parte das organizações com fins lucrativos buscarem soluções para melhorar seu desempenho, além de identificar e resolver seus problemas tanto internos quanto externos.

Segundo Choo (2003), pode-se dizer que uma organização é "inteligente" quando ela identifica, captura, disponibiliza e usa de forma extensiva a informação e o conhecimento e a identificação dos recursos intelectuais promove a conjectura de estratégias para desenvolver a Inteligência Organizacional.

O olhar para os processos de inteligência em organizações sem fins lucrativos poderá contribuir para a sobrevivência das mesmas. Pelo que foi pesquisado inexistem estudos desta natureza. No curso de Gestão da Informação foram desenvolvidos alguns trabalhos sobre o processo de memória organizacional, mas nenhum deles teve a preocupação de analisar ambientes sem fins lucrativos.

O trabalho deverá contribuir com reflexões teóricas, com as pesquisas realizadas na área da Gestão da Informação. Por outro lado, as ONGS poderão utilizar os resultados deste estudo para aprimorar os processos gerenciais e, em especial, aqueles ligados aos aspectos da informação e conhecimento para a inteligência.

## 2 LITERATURA PERTINENTE

Esta seção define a base teórica que irá fundamentar a pesquisa focando os temas: conhecimento organizacional, gestão do conhecimento e inteligência organizacional.

Para Porter (1998), as empresas que não conseguem se impor no atual cenário competitivo estão fadadas ao desaparecimento. Seguindo a mesma linha de pensamento, D'Aveni (1995) afirma que a competição está em toda a parte, não apenas nos segmentos industriais de alta tecnologia e de rápido crescimento, mas em todos os segmentos, até nos ambientes mais estáveis e calmos.

Hope e Hope (2000) acreditam na ascensão do conhecimento como o principal recurso propulsor do potencial competitivo das organizações na terceira onda, ou seja, na era da informação.

Autores como Tarapanoff (2001), Miller (2002) e Choo (2003) têm apontado a importância da gestão do conhecimento e a necessidade de as organizações desenvolverem processos sistemáticos de coleta, análise e disseminação de informações estratégicas (inteligência) para os tomadores de decisões, como instrumento potencializador das atividades de geração de vantagens competitivas sustentáveis e duradouras.

Ferro Junior (2007) conceitua Inteligência Organizacional como a capacidade de interpretar um ambiente complexo da organização. É a capacidade de julgamento de um problema que surge pelo conhecimento distribuído na organização, como observadas na utilização da consecução dos seus objetivos e como principal meta de apoio nos processos decisórios em todos os níveis.

De maneira complementar Maturana e Varela (2001) definem Inteligência Organizacional como a capacidade que seus membros possuem de entrar no mundo cuja significância compartilham. Num grupo, todos precisam sentir que o que está ocorrendo é significativo - mesmo que tenham percepções diferentes.

## 2.1 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O conhecimento está relacionado aos dados e a informação, sendo que há uma relação entre estes (DAVENPORT,1998 p.1). Para Freitas (1997) a informação é um dos elementos fundamentais no auxílio ao desenvolvimento e competitividade das organizações. A competitividade do mercado exige cada vez mais respostas rápidas e precisas. A informação é um importante fator de diferenciação.

O conhecimento organizacional é introduzido por Choo (2003 p.27-29), que usa como modelo três arenas distintas:

1. A organização utiliza a informação para dar sentido às mudanças que ocorrem no ambiente externo. Para isso ela necessita observar as mudanças mais significativas, interpretá-las e criar respostas adequadas. O motivo dessa arena é que em longo prazo seja garantido à organização a adaptação e prosperação num ambiente mais dinâmico;
2. A segunda arena é aquela em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado;
3. Na terceira arena as organizações buscam e avaliam as informações de modo a tomar decisões importantes. Essa é uma parte essencial para uma organização.

A organização tem informações e conhecimentos que a tornam capaz da percepção e discernimento oferecendo-lhe vantagem, permitindo-lhes agir com inteligência, criatividade e esperteza. (CHOO, 2003, p.31).

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997, p.79) a criação do conhecimento organizacional é uma interação dinâmica e também contínua entre o conhecimento tácito e o explícito. Sendo “um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo e ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.82).

É fundamental a prospecção do ambiente organizacional externo em busca de informações proeminentes que permitam à organização compreender



em profundidade tendências e aspectos evolutivos de seu próprio negócio. O processo de construção de sentido organizacional está estruturado nas três etapas: necessidade, busca e uso de informação.

A informação pode estar dentro da organização – em registros internos da empresa; fora dos limites organizacionais – em sistemas de informação ou passíveis de monitoração e busca, por meio de atividades de inteligência; ou simplesmente não existir. Neste ultimo caso, as pesquisas são necessárias para que se descubra a “nova” informação e para que se prenda a pesquisa como uma ferramenta que permite às organizações identificar e definir problemas com clareza, bem como refinar e avaliar suas percepções e interpretações acerca do ambiente organizacional. É fato que a informação pode reduzir ou até mesmo aumentar a incerteza.

A etapa da criação do conhecimento é o momento em que as organizações criam ou adquirem, organizam e processam a informação com o propósito de gerar novo conhecimento o qual permite que a organização desenvolva novas habilidades e capacidades, crie novos produtos e serviços, aperfeiçoe os antigos, e melhore seus processos de criação de conhecimento. A Quadro 1 ilustra o pensamento dos autores acerca da criação do conhecimento.

**QUADRO 1: PROCESSOS DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO**

<b>Processos de conhecimento (WIKSTROM; NORMANN, 1994)</b>	<b>Fases de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997)</b>	<b>Atividades construtoras de conhecimento (LEONARD – BARTON, 1998)</b>
Processos generativos: gerando novo conhecimento	Compartilhamento do conhecimento tácito	Solução compartilhada de problemas
	Criação de conceitos	Experimentação de prototipagem
Processos produtivos: operacionalizando novo conhecimento	Justificação de conceitos	Implementação e integração de novas metodologias e ferramentas
	Construção de arquétipo	
Processos representativos: difundindo e transferindo novo conhecimento	Conhecimento de níveis cruzados	Importação do conhecimento

Fonte: CHOO, 1998, p.130

A última etapa do modelo de Choo (1998) se refere ao processo de decisão. Nessa etapa, a empresa deve escolher a melhor opção entre todas as disponíveis e persegui-las com base na estratégia empresarial.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento é “uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.97). Para Beckman (1999) este é a formalização das experiências, conhecimento e *expertise* de forma que se tornem acessíveis para a organização, e esta por sua vez crie novas competências, alcance desempenho superior, estimule a inovação e crie para seus clientes.

Na mesma linha de pensamento Hibbard (1997) cita a gestão do conhecimento como um processo de busca e organização da *expertise* coletiva da organização, em qualquer lugar em que se encontre, e de sua contribuição para onde houver um maior retorno.

Segundo Choo (2003 p.31-32) administrando os recursos e processos de informação a organização do conhecimento é capaz de:

1. Adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado de maneira eficaz;
2. Empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade;
3. Mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade;
4. Focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas.

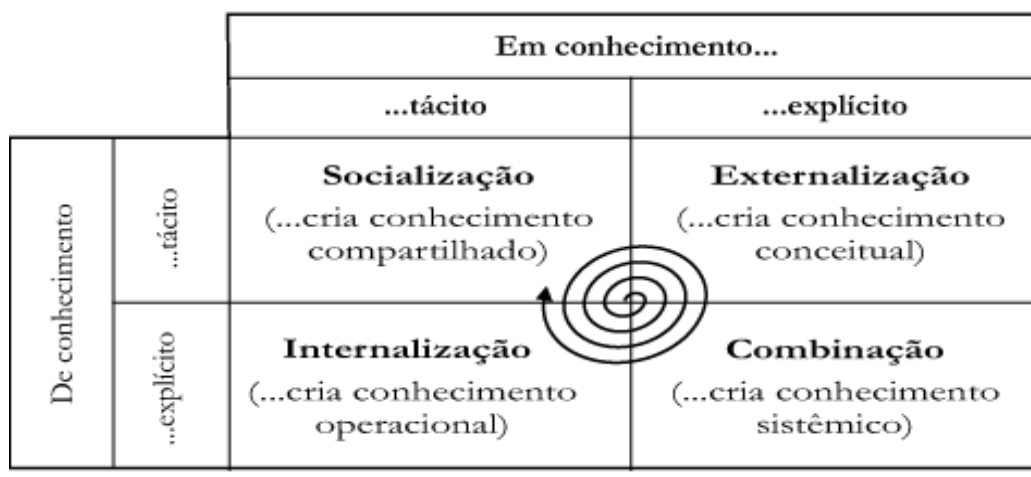
Na concepção dos autores quem cria o conhecimento não é a organização, mas os indivíduos que a compõem. Seus conhecimentos tácitos são à base do conhecimento organizacional. Para Nonaka e Takeuchi, (1997, p.82): “a organização tem de mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual”. Esse conhecimento é então mobilizado e

ampliado para toda a organização por meio de quatro modos de conversão do conhecimento, são eles:

- I. Socialização – conversão do conhecimento tácito em tácito. Gera o “conhecimento compartilhado”, como habilidades técnicas e modelos mentais compartilhados;
- II. Externalização – conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Gera o “conhecimento conceitual”, que são novos conceitos;
- III. Combinação – conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Gera o “conhecimento sistêmico”, como protótipos e tecnologias de novos componentes;
- IV. Internalização – conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Gera o “conhecimento operacional”, ligado ao uso do conhecimento.

Esses modos de conversão estão esquematizados num formato de “espiral do conhecimento”, como pode ser observado na Figura 1.

**FIGURA 1 : ESPIRAL DO CONHECIMENTO**



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

A criação do conhecimento organizacional acontece em forma de espiral, daí o nome do esquema. “[...] começa no nível individual e vai subindo,

ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.82).

Outra definição aborda, de modo abrangente, os meios e o fim a que se destina a gestão do conhecimento:

A gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos. Este conjunto de atividades deve ter como principal meta o apoio ao processo decisório em todos os níveis. Para isso, é preciso estabelecer políticas, procedimentos e tecnologias que sejam capazes de coletar, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento, bem como representar fator de mudança no comportamento organizacional (MORESI, 2001, p.137).

A gestão do conhecimento tem sido o foco de varias discussões das organizações, pesquisadores e usuários da informação e conhecimento, podendo-se destacar como objetivo principal da gestão do conhecimento ajustar a demanda de conhecimento.

### 2.2.1 *Sensemaking* – Construção do sentido organizacional

Durante o processo de construção de sentido, Choo (1998) afirma que o objetivo imediato do *sensemaking* é permitir aos membros da organização a construção de um entendimento compartilhado do que é a organização e o que ela faz. O objetivo de longo prazo é garantir que a organização se adapte e continue a viver em um ambiente dinâmico e mutável. As organizações podem ser vistas e analisadas, em um primeiro momento, como comunidades que continuamente realizam algum tipo de escaneamento ambiental, sistemático ou não, com o intuito de se tornarem comunidades de interpretação e construção de sentido.

Verifica-se em Choo (1998) a afirmação de que, mais do que nunca as organizações têm consciência de que sua capacidade de sobreviver, evoluir e triunfar em um ambiente dinâmico e mutável é determinada pela capacidade de

construir sentido ou de influenciar seus ambientes, bem como de constantemente renovar significados e propósitos a luz das novas condições.

Segundo Alvarenga Neto (2008) observa-se então a necessidade da justaposição de duas habilidades básicas que toda organização necessita *ex ante*. Sendo que em um primeiro momento é fundamental perceber, para depois em um segundo momento, buscar, construir e interpretar.

Em Weick 1995 (apud Alvarenga Neto, 2008) encontra-se a definição e a explicação da natureza e das propriedades da construção de sentido organizacional:

- A construção de sentido é fundamental na construção de identidade – ela é necessária para que o indivíduo mantenha uma auto-concepção consistente, e é frequentemente iniciada quando o indivíduo falha em confirmar essa auto-identidade;
- A construção de sentido é retrospectiva – sendo o problema principal a escolha de um significado plausível a partir de vários significados possíveis, com o propósito de interpretar eventos passados;
- A construção do sentido é representada – as pessoas em organizações frequentemente produzem parte do ambiente que enfrentam;
- A construção do sentido social – ela é feita em grupos de mais de um indivíduo.
- A construção do sentido é fluida - ela não começa nem termina, mas está continuamente presente no fluxo de atividade, projetos e processos que constituem a vida organizacional;
- A construção de sentido focada em e extraída de pistas ou dicas - são os pontos de referências a partir dos quais os elos e os nós são ligados e conectados às redes de significado.
- A construção de sentido é mais dirigida pelo razoável ou aceitável que pela precisão – com a nova dinâmica e a velocidade das operações empresariais, as pessoas tendem a trocar a precisão pela velocidade.

Choo (1998) define que o problema central da construção do sentido é como resolver a ambiguidade ou incerteza- e como desenvolver significados compartilhados para que a organização possa agir com base na sua coletividade. Parte deste sentido é dado nos processos da inteligência organizacional

## 2.3 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

As organizações podem ser vistas como sistemas que processam informação. Elas coletam dados de fontes internas e externas, os processam e os transformam em informações e conhecimento úteis à organização. Os negócios não funcionam apenas com dados brutos. Dependem do conhecimento de indivíduos, que contextualizam e dão significados a esses dados, transformando-os, por sua vez, em informação e conhecimento pronto para ser colocado em ação (MORESI, 2006).

As organizações comportam-se como sistemas adaptáveis. Uma organização é um sistema de processamento que converte diversas entradas de recursos em saídas de produtos e serviços que a mesma fornece para sistemas receptores. A organização é norteadada por seus critérios próprios, além do feedback interno, porém em último caso esta recorre ao feedback de seu ambiente externo. (MORESI, 2006).

A necessidade de a organização manter um aprimoramento contínuo para contar com a confiabilidade de resposta às mudanças ambientais (oportunidades e ameaças, com a capacidade de adaptação rápida, assim como de potencializar a sua capacidade de inovar, dependem de uma infraestrutura de informação de alta qualidade) (PRAHALAD e KRISHNAN, 1999).

Para Matsuda (1992), a inteligência organizacional é um processo composto de cinco partes: (Quadro 2)

- I. Memória Organizacional – Refere-se á capacidade de preservar, recuperar e utilizar dados e informações decorrentes de experiências vivenciadas pela organização, com a finalidade de aprender com elas.

- II. Cognição Organizacional – Refere-se á capacidade e as atividades de busca, coleta, percepção, análise, síntese e compreensão dos ambientes interno e externo da organização.
- III. Raciocínio Organizacional – Refere-se á definição estratégica para prevenção, dissimulação e tratamento de problemas organizacionais, além da solução destes, aproveitando-se as oportunidades presentes no ambiente da organização.
- IV. Aprendizado Organizacional – Refere-se a capacidade de uma organização de identificar e armazenar conhecimento resultante de experiências individuais e organizacionais e, ainda, de modificar seu comportamento de acordo com os estímulos percebidos no ambiente. Além disso, implica a utilização de suas experiências e percepções para produzir novos comportamentos, mais adequados ao ambiente em que se situa.
- V. Comunicação Organizacional – Refere-se à trocas de dados, informações e conhecimentos que fluem em uma organização, além daquelas trocas que ocorrem entre uma organização e seus ambientes interno e externo.

A Figura 2 ilustra o conceito do processo de inteligência organizacional, com os inter-relacionamentos entre os componentes, que se dá de forma aleatória, ou seja, em ciclos sem ordem predeterminada, mas com pontos equidistantes do centro, havendo um estado de harmonia e integração, dando ênfase no aspecto holístico dessa inteligência.

**FIGURA 2 - PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL**



Fonte: Faria (2009)



QUADRO 2 – REQUISITOS DOS COMPONENTES DE PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Componentes	Requisitos	Variáveis	Descrição
Memória Organizacional	Armazenar e recuperar informação	Armazenamento	Refere-se a forma como a organização cuida da preservação de aspectos necessários para suas operações
		Recuperação	Refere-se aos tipos e formas de recuperação explícita e objetiva ou de forma subjetiva
		Busca e Coleta	Tipos de obtenção da informação
		Processamento	Manipulação de variáveis pela busca e coleta
Cognição Organizacional	Observar as complexidades para manipular e transformar informação sobre o mundo real.	Análise e Percepção	Integração das variáveis e informações externas e internas
		Síntese	Como as informações são apresentadas após a construção de significado da informação
		Inovação	Gerar novos produtos e serviços
Raciocínio Organizacional	Solucionar problemas organizacionais e desenvolver estratégias para prevenção de problemas	Incerteza	Percepção de futuro e conhecimento das variáveis ambientais
		Pensamento Sistêmico	Resolução de problemas
		Pensamento Estratégico	Planejamento Estratégico
		Conhecimento	Interação entre conhecimento tácito e explícito
Aprendizado Organizacional	Desenvolver novos conhecimentos e competências, e aprender com a experiência	Ação	Capacidade de geração de ação de uma entidade
		Lições Aprendidas	Avaliações finais sobre as necessidades de melhorias estabelecidas com as expectativas anteriores
Comunicação Organizacional	Troca de dados, informações e conhecimentos que flui entre atores humanos e baseados em máquinas em uma organização, além daquele que ocorre entre uma organização e seu ambiente	Comunicação Vertical	A direção vertical pode ser dividida em descendente que se dá dos níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos e a ascendente que se dá dos níveis mais baixos aos mais altos
		Comunicação Horizontal	Ocorre entre pessoas do mesmo grupo ou entre os diferentes grupos
		Comunicação Formal	Baseada na cadeia de autoridade hierárquica
		Comunicação Informal	Redes informais fluem em qualquer direção

Fonte: Faria, 2009.

### 2.3.1 Cognição Organizacional

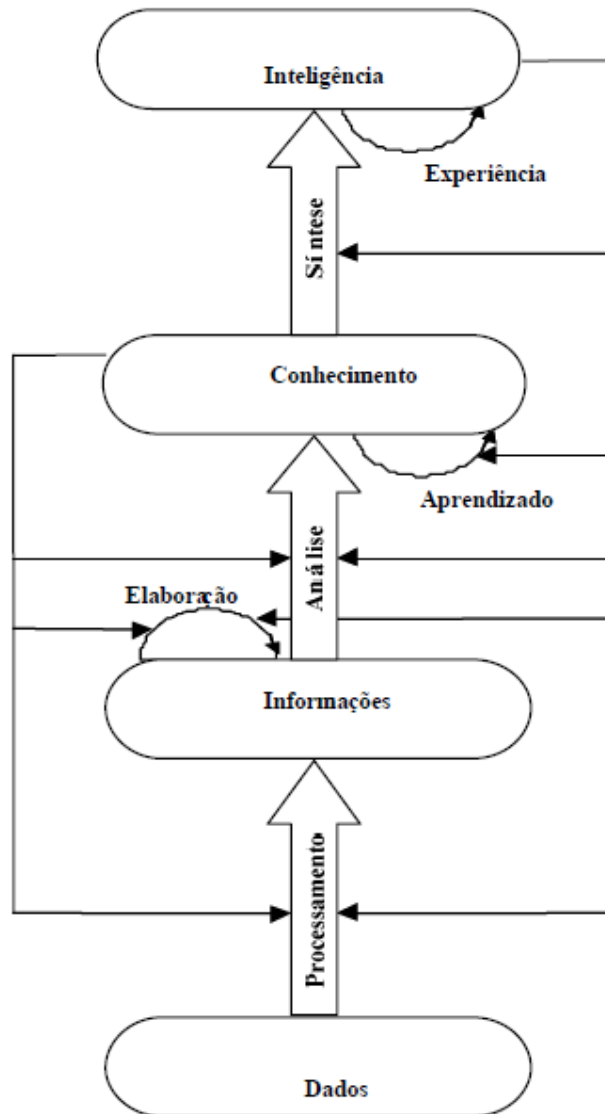
A cognição é um processo relacionado às operações mentais da inteligência humana, é o elemento propulsor da organização na implementação de processos sistêmicos e continuados de coleta da informação, com aplicação de tecnologia da informação que facilitem a interpretação e a construção do conhecimento. Já a inteligência seria a faculdade de aprender, e a cognição estaria relacionada aos métodos ou processos envolvidos nessa forma de aprendizagem inteligente.

Hayles e Allison( 2002 ) afirmam que a cognição organizacional está relacionada à forma como as pessoas adquirem, armazenam e utilizam o conhecimento. No âmbito organizacional, isso se caracteriza pela busca, coleta, processamento, análise e síntese das informações. Sendo um processo desenvolvido pela organização no tocante à identificação de padrões, à captação de dados, ao processamento e à organização de informações em bancos de memórias, realizando-se análise e diagnóstico e produzindo-se conhecimento sobre situações complexas que dão suporte à inteligência, cujo o objetivo é apoiar o processo de tomada de decisão no ambiente que está sendo analisado.

A Cognição Organizacional para Tarapanoff (2011) tem como requisito a observação das complexidades para manipular e transformar informação sobre o mundo real, tal como a compreensão dos ambientes interno e externo da organização, com fim de influenciar as futuras evoluções da organização. A partir disto, percebe-se que seus principais imperativos são: busca e coleta; processamento; análise e percepção; síntese.

A Figura 3 ilustra de forma macro o processo de desenvolvido pela organização no que diz respeito à identificação de padrões, a captação de dados, ao processamento e organização de informações em banco de memória, realizando análise, diagnóstico e produzindo conhecimento sobre situações complexas que dão suporte à inteligência.

FIGURA 3 – COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL



Fonte: MORESI (2001)

### 2.3.2 Memória Organizacional

A memória é um conjunto de ações na organização para capacitá-la a preservar, recuperar e utilizar sua experiência e assim aprender por meio de sua própria história.

Euzenat (1996) explica que a memória organizacional é um repositório do conhecimento e experiências do conjunto dos indivíduos que trabalham em uma organização, tendo por finalidade preservar o conhecimento e

experiências de um conjunto dos indivíduos que trabalham em uma organização, tendo por finalidade preservar o conhecimento, a fim de permitir a socialização, uso, reuso, inovação e transformação do mesmo.

A memória organizacional pode ser considerada como um núcleo de um sistema e conhecimento que fornece motivação para criar, adquirir, alcançar, combinar, rejeitar e preservar o conhecimento organizacional (CARVALHO, 2003).

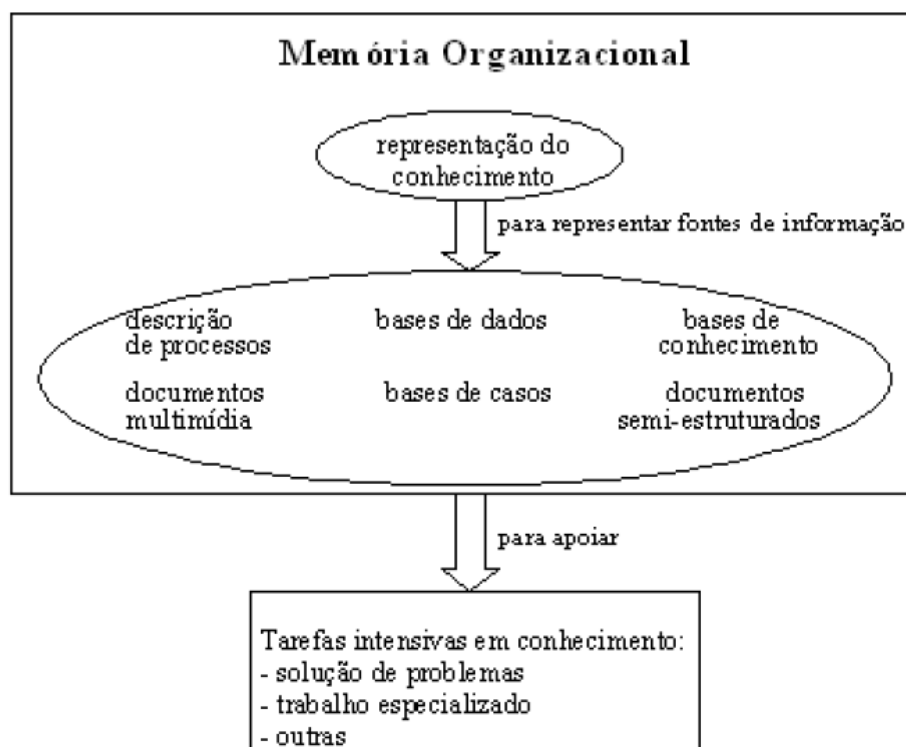
Para Conklin (2001 apud LASPISA 2007, p.36) a memória organizacional “amplia o conhecimento organizacional por capturar, organizar, divulgar, e reutilizar o conhecimento criado pelos trabalhadores dentro de uma empresa”.

Sob um aspecto restrito, a memória organizacional envolve a representação do conhecimento e da informação em uma organização. A memória envolve pessoas, arquivos, procedimentos organizacionais, estruturas organizacionais e cultura.

Nessa perspectiva Almeida (2008) expõe que a estrutura da memória consiste de cinco locais de armazenamento dentro da organização: indivíduos, cultura, transformações, estruturas, ecologia; e um fora da organização: arquivos externos.

A memória organizacional (Figura 4) também deve permitir respostas as principais questões que se faça sobre a organização e seu ambiente, bem como seus processos e produtos. Deve funcionar como um serviço inteligente e ativo que seja capaz de colocar à disposição de quem tenha que executar a tarefa, no tempo certo, as informações necessárias (SIMIÃO, 2001, p.1).

FIGURA 4 – MEMÓRIA ORGANIZACIONAL



Fonte: ABECKER (2007)

### 2.3.3 Raciocínio Organizacional

Define-se como uma estratégia para prevenção, dissimulação e tratamento de problemas organizacionais, além da solução dos mesmos. Abrange não só a solução de problemas, mas inclui também a capacidade de evitar, transpor e englobar um problema. O raciocínio refere-se à condição que a organização adquire de prever e resolver situações e problemas organizacionais, realizar uma assimilação e possibilidade de antecipação na solução. É a capacidade que surge a partir da interação com outros quatros elementos para manter a eficiência da estrutura organizacional. (FERRO JUNIOR, 2007 p.38)

Proporciona a definição de novas estratégias em direção à infraestrutura tecnológica, produção do conhecimento, eficiência na transferência de conhecimento entre pessoas e as organizações sempre que houver alterações no ambiente. O raciocínio é uma forma de prevenção, dissimulação e

tratamento de problemas organizacionais, além da solução dos mesmos e de como a organização usa o conhecimento organizacional para avaliar ameaças e oportunidades. (FERRO JUNIOR, 2007 p.38)

Matsuda (1992) define o raciocínio organizacional como a condição adquirida pela organização de prever e resolver situações e problemas organizacionais.

Já Ferro Junior (2007) define Raciocínio Organizacional como a capacidade que surge a partir da interação com os outros quatro elementos (memória, cognição, aprendizado e comunicação) para manter a eficiência da estrutura organizacional.

Os principais requisitos identificados para o Raciocínio Organizacional segundo Tarapanoff (2011) aponta para a solução de problemas organizacionais e o desenvolvimento de estratégias de prevenção de problemas, sendo seus principais imperativos: inovação, incerteza, pensamento sistêmico e pensamento estratégico.

#### 2.3.4 Comunicação Organizacional

A comunicação é algo presente nas organizações, ou seja, não há como haver uma organização sem uma prática comunicativa, mesmo que seus processos comunicativos não sejam institucionalizados. Eles são efetivos para o processo comunicacional e constitutivo da cultura da organização, e de sua identidade, configurando imagens reconhecidas por seus diversos públicos internos e externos. A comunicação pode ser entendida, então, como um alicerce que dá forma à organização, fazendo-a ser aquilo que ela é. Porém, isso não significa que a comunicação seja algo autônomo, porque ela será sempre correspondente à forma de ser daquilo que a produz, neste caso, a empresa ou instituição. (CARDOSO, 2006, p.1132)

A comunicação organizacional necessita ser vista como elemento que passa por todas as ações de uma organização e que contribui para a construção de sua cultura e identidade. Segundo Cardoso (2006) quando uma organização compromete-se com uma perspectiva comunicacional estratégica, ou seja, trabalha no âmbito da nova dimensão da comunicação organizacional,

ela reconhece não só novas maneiras de ver o trabalho, mas também as relações internas e os diversos processos de interação com seus variados públicos externos.

A comunicação organizacional pode ser entendida como um processo de construção de sentido. Ela permite que os participantes realizem troca de informações em diferentes níveis, mediante o uso de linguagem. (TARAPANOFF, 2011.p.102)

Em relação às funções básicas da comunicação organizacional, Robbins (2002) distingue quatro funções dentro de uma organização ou de um grupo:

- a) Controle – A comunicação atua no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras, a começar pela hierarquia que as organizações possuem, fazendo com que o funcionário saiba a quem comunicar primeiro uma informação ou um acontecimento;
- b) Motivação – A comunicação facilita a motivação na medida em que esclarece aos funcionários o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre o que fazer para melhorá-lo.
- c) Expressão emocional - É por meio da comunicação que os funcionários expressam seus sentimentos de satisfação e/ou frustrações.
- d) Informação – A comunicação facilita a tomada de decisões porque torna acessíveis à pessoa ou ao grupo as informações de que necessitam para tomarem suas decisões, de modo que conheçam os dados para identificar e avaliar as alternativas.

Torquato (2002, p.35), por sua vez, afirma que a comunicação organizacional “é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação”.

Em síntese a comunicação organizacional, é a forma de transmissão de informações e conhecimentos que flui em uma organização, entre atores humanos e sistemas, além daquelas trocas que ocorrem entre uma organização e seu ambiente. Devem-se buscar novas extensões para a mesma de forma que a vejam como um processo amplo, que se mistura a própria

estratégia da organização, não se restringindo apenas às situações internas da organização ligadas a atos de pessoas e departamentos. (FERRO JUNIOR, 2007 p.37)

### 2.3.5 Aprendizagem Organizacional

Uma organização inteligente é aquela que “aprende”, pois à medida que a informação e o conhecimento surgem como sinônimo de competitividade, a capacidade de aprender torna-se uma marca.

Garvin (2001) define uma organização inteligente como aquela que aprende e é hábil na criação, aquisição e transferência do conhecimento. E para que uma empresa se transforme uma verdadeira organização de aprendizagem é necessário compreender três temas críticos: *significa (meaning)* – facilmente aplicável da organização que aprende; *gestão (management)* – diretrizes operacionais mais claras de aspectos práticos; *mensuração (measurement)* – para avaliar a velocidade, a viscosidade e os níveis de aprendizado da organização.

De acordo com Chiavenato (2004), a aprendizagem organizacional desenvolve os conhecimentos e habilidades que capacitam as pessoas a compreender e agir eficazmente nas organizações. A organização de aprendizagem constrói relações colaborativas para dar força aos conhecimentos e experiências de realizar coisas que as pessoas irão utilizar. A aprendizagem é resultado dinâmico de relações entre acesso a informações, eficiência potencial, relacionamentos interpessoais e eficiência real. Esta permitirá que as pessoas e grupos possam conduzir as orientações para a mudança e renovação contínuas, apresentando novas ideias.

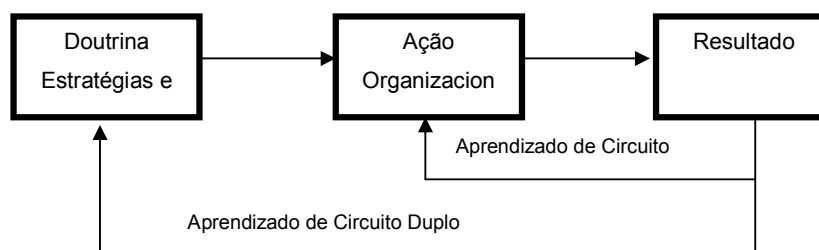
Ainda segundo Garvin (2001), o aprendizado organizacional pode ser rastreado ao longo de três estágios ou fases superpostas. A primeira fase é cognitiva. Os membros da organização são expostos a novas ideias, ampliam seus conhecimentos e começam a pensar de maneira diferente. A segunda fase é a comportamental. As pessoas passam a internalizar ideias e alterar seu comportamento. Quanto à terceira fase refere-se à melhoria do desempenho com mudanças de comportamento que acarretam melhorias quantificáveis nos



resultados: qualidade superior e melhor entrega, aumento de participação no mercado ou outros ganhos tangíveis.

O processo de aprendizagem na perspectiva da organização é apresentado na Figura 5, adaptação de Choo (2002), a partir do modelo desenvolvido por Argirys e Schon (1978), que definiu um modelo com a visão da organização, envolvendo dois circuitos de aprendizagem: simples e duplo.

**FIGURA 5. BASEADO NO MODELO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**



Fonte Choo adaptado de Argirys e Schon (2002).

A figura representa o circuito simples no qual os resultados são utilizados para correção de rumos na ação organizacional. O circuito duplo permite que a organização analise e altere princípios que orientam a sua ação. Para Morgan (1996), a aprendizagem de ciclo duplo se distingue da de ciclo simples porque envolve o questionamento da pertinência das normas de funcionamento do processo atual das organizações.

Goh e Richards( 1997) afirmam que a implementação do aprendizado organizacional se torna extremamente complicada pela falta de uma sistemática de mensuração da capacidade de aprendizagem. Permitindo com isto o gerenciamento das intervenções e das mudanças, visando construir organizações de aprendizagem mais eficazes.

Fleury e Fleury (1995) identificam cinco vias possíveis para a aprendizagem:

1. Resolução sistemática de problemas- contempla diagnósticos elaborados com uso de métodos científicos, utilização de dados para a tomada de decisão e recursos da estatística para organizar as informações e fazer inferências.
2. Experimentação: consiste na procura sistemática e no teste de

novos conhecimentos via método científico. A experimentação seria motivada pelas oportunidades de expandir horizontes.

3. Experiência passada: que se apóia na sistemática de revisão e avaliação de situações de sucesso e fracasso da própria organização, seguida da disseminação dos resultados entre os membros integrantes.
4. Circulação de conhecimento: orienta-se pela circulação rápida e eficiente de novas ideias por toda a organização como forma de aumentar seu impacto por serem compartilhadas coletivamente.
5. Experiências realizadas por outras organizações: têm como referência a observação de experiências de outras organizações, vista como importante caminho de aprendizagem.

As abordagens sobre a organização que aprende enfatizam a capacidade que as empresas precisam ter de se adaptarem, cada vez mais aceleradas, às mudanças que ocorrem no mundo.

Senge (1990) considera esta capacidade como um dos passos do processo, sendo, além disso, necessário existir, por parte da organização, desejo de criar e de ser produtiva.

Ainda segundo Senge (1990), há disciplinas fundamentais para a constituição de organizações capazes de 'aprender' generativa e adaptativamente entre elas destaca-se:

- I. raciocínio sistêmico, definido como a estrutura conceitual cujo objetivo seria tornar clara a visão de conjunto a partir da qual as alterações necessárias à melhoria da organização seriam identificadas;
- II. domínio pessoal, entendido como a capacidade de os indivíduos da organização esclarecerem e buscarem a efetivação de suas aspirações pessoais;
- III. modelos mentais, identificados como as ideias profundamente arraigadas, generalizações e imagens que influenciam a visão de mundo e os comportamentos pessoais; objetivo comum, considerado como a busca de imagens do futuro que promoveriam o engajamento dos membros da organização;

IV. aprendizado em grupo, considerado como decorrente da capacidade de reconhecer os padrões de interação.

Senge (1990) identifica como necessárias duas formas de aprendizagem: uma delas a aprendizagem generativa para se referir à criação, e a outra, a aprendizagem adaptativa, para se referir à adaptação ao ambiente.

## 2.4 PROCESSOS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Existem alguns processos apresentados por Cardoso (2000) que são essenciais para a aprendizagem organizacional, nesta seção serão descritos de forma sucinta, os processos considerados pertinentes ao assunto estudado.

### 2.4.1 Processo Contínuo

Apesar de certas organizações continuarem a atuar com seu foco em finalidades financeiras de curto prazo, não disponibilizando investimentos suficientes para a aprendizagem, a aprendizagem organizacional apenas poderá ser idealizada como um processo e não como um resultado possível de ser alcançado rapidamente. (CARDOSO, 2000)

Neste cenário, é importante que as organizações examinem a necessidade de se criar uma “organização que aprende”, que atue no sentido de criar uma organização que esteja de forma constante buscando a aprendizagem. Contudo isto exige alterações significativas na sua forma de pensar e agir o que implica em uma tarefa difícil, que é desenvolvida a longo prazo e que frequentemente imprevisível, devido as limitações e problemas impostos pelas estrutura e fatores socioculturais existentes. (CARDOSO, 2000)

Segundo Kolb (1997), a aprendizagem organizacional é, de fato, um processo para toda a vida, determinado pela experiência concreta pela capacidade de reflexão, conceptualização abstrata e experiência ativa. Trata-se de um processo cíclico, pelo que planos, ações e conceitos são modificados pela reflexão feita sobre as experiências e não só sobre os resultados.

### 2.4.2 Teorias de ação e Níveis de aprendizagem

Agirys e Schon (1978) afirmam que os membros das organizações atuam como agentes de aprendizagem em ambientes organizacionais que possuem teorias de ação que podem ser de dois tipos: as teorias declaradas (que se reportam aos objetivos econômicos, sociais, ecológicos ou outros e que estão na origem dos projetos, dos objetivos, das estratégias e cultura que identificam a organização) e as teorias usadas (que podem ser deduzidas da prática diária, da ação e que reúnem os valores efetivamente vivenciados, embora raramente exista consciência de sua existência). A existência de uma lacuna entre o que é formalmente declarado e o que é definitivamente praticado pode ser uma oportunidade para aprender a aprender, sendo o nível de conhecimentos transformados que determina a natureza da aprendizagem ocorrida.

Três níveis de aprendizagem são identificados por Agirys e Shon (1978): “*singe-loop*” que foca na detecção de erros, sem que se torne necessário alterar normas organizacionais de base, objetivo ou políticas em vigor, “*double-loop*” quando a correção do erro implica a modificação das normas organizacionais da base, dos objetivos ou da políticas em vigor e o “*deutero – learning*” que pressupõe que os membros da organização sejam capazes de aprender a cerca de contextos de aprendizagem anteriores.

### 2.4.3 Aprendizagem e Cultura

A cultura organizacional tem um papel fundamental na articulação da aprendizagem individual e coletiva, no sentido da criação de um conjunto coeso e identificável de conhecimentos e comportamentos, sendo que uma organização em constante empenho de aprendizagem tem uma cultura e um conjunto de valores que promovem e catalisam a aprendizagem. Gomes (1990, p. 120) alega que

a cultura é um processo de aprendizagem. Uma organização tem sua própria história e tradição, comporta um saber-fazer acumulado, que lhe dão um sentido de desenvolvimento e evolução. Contendo de

forma mais ou menos elaborada, sistemas para interpretar, categorizar e memorizar as experiências coletivas que utiliza como guias da ação no dia a dia, a cultura organizacional constitui um patrimônio simbólico e experimental comum, com o qual os seus membros se identificam e representa uma forma de aprendizagem organizacional.

Uma organização em constante busca pela aprendizagem absorve uma atmosfera na qual o desejo de aprender é experimentado pelos indivíduos e equipes de trabalho e é perceptível nos processos, sistemas e estruturas organizacionais. A aprendizagem é nessas organizações, o valor central da sua cultura, sendo não somente encorajada a inovação. Mas celebrada e a mudança procurada.

#### 2.4.4 Condições prévias de aprendizagem

Para Dodgson (1993), três conceitos principais podem ser utilizados para analisar as atividades e comportamentos organizacionais que orientam a aprendizagem no sentido coletivo e não no individual:

1. conhecimentos-base: que define a especificidade organizacional, sendo usados para assinalar a forma de conhecimento e o foco de sua acumulação.
2. Competências específicas: aprendizagem coletiva da organização que envolve a tecnologia, a organização do trabalho, a atribuição de sentido e valor, a comunicação, implicação e o compromisso de trabalhar através das fronteiras organizacionais.
3. Rotinas: são as formas, regras, procedimentos, estratégias e tecnologias em torno das quais se constroem as organizações e através das quais estas operam.

Ressalta-se que não é só o que a organização conhece ou as competências que possui, mas a forma como as utiliza se torna um fator crucial.

#### 2.4.5 Tensões inerentes ao Processo de Aprendizagem

March et al (1991) distinguem processos de aprendizagem confiáveis que são aqueles que permitem a organização a desenvolver uma compreensão comum da sua experiência, tornando estáveis e partilhadas as suas interpretações e processos de aprendizagem válidos que são os que permitem a organização a compreender, predizer e controlar o seu ambiente, e enfatizam a necessidade que as organizações têm de ambos, ainda que possam ser conflituais, já que o conhecimento estável e partilhado interfere na descoberta de experiências contrárias, e vice-versa.

Uma questão importante apontada por March et al (1991) no âmbito da inteligência organizacional é a desaprendizagem, o necessário esquecimento de comportamentos passados que são redundantes, ou que conduzem ao insucesso, pois numa realidade em constante mudança não é só relevante a aprendizagem de novos conhecimentos, como o descarte de conhecimentos obsoletos.

#### 2.4.6 Fontes de Informação no processo de aprendizagem

Por mais variadas que sejam as fontes de informação como investigação, desenvolvimento, design, engenharia, produção, pessoal entre outros, nenhuma pode ser negligenciada. Por outro lado, Cardoso (2000) ressalta que importa levar em consideração que nem todos os processos de aprendizagem são intencionais, podendo adquirir informação e conhecimento a partir de uma ação adaptada com um propósito diferente.

O mesmo afirma que no processo de tomada de decisão no nível estratégico, bem como ao nível de seleção das competências nucleares em uma organização, assumem um papel determinante os atores organizacionais com competências e responsabilidades específicas no âmbito da gestão de recursos humanos, que podem auxiliar a identificar as fontes de informação que focalizadas, bem como as que tem vindo a ser negligenciadas, na medida em que estas podem aumentar ou diminuir as possibilidades de aquisição de informação e conhecimento.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa, para Minayo (2003, p. 16-18) é o caminho do pensamento a ser seguido, que ocupa um lugar central na teoria e trata-se de um conjunto de técnicas a ser adotada a fim de construir uma realidade. Pode-se afirmar que a pesquisa é a atividade básica da ciência na construção da realidade.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva de cunho qualitativo, a partir de um estudo de caso, que pode ser definido como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo de acordo com o contexto em que ele está inserido, e analisa os limites entre o fenômeno e o contexto, quando este não está bem definido. Ele é a estratégia ideal quando se trata de um assunto contemporâneo, além de contar com duas técnicas essenciais no estudo: a observação direta e a série sistemática de entrevistas (YIN, 2001).

Abaixo são apontadas algumas características principais de uma pesquisa qualitativa segundo Godoy (1995, p.58):

- I. O ambiente é a fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave;
- II. Possui caráter descritivo;
- III. O processo é o foco principal de abordagem;
- IV. Não requer o uso de muitas técnicas e métodos estatísticos;
- V. A preocupação maior é a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

A primeira etapa realizada foi o levantamento bibliográfico para o monitoramento de informações. Foram pesquisados livros, artigos, teses e outros documentos referentes à informação e ao monitoramento para o embasamento teórico do tema. Foi realizada a observação direta através da participação de uma das ações oferecidas pela ONG, este não teve um roteiro,

pois ainda não se pensava em realizar a pesquisa nesta organização, contudo foi possível utilizar as informações adquiridas no projeto de pesquisa. Por fim, realizou-se uma entrevista informal buscando levantar algumas informações sobre a inteligência organizacional, como características, tipologias e histórico da inteligência organizacional em busca de informações.

A segunda etapa foi à contextualização do ambiente da pesquisa. Para esta etapa, analisou-se a documentação da organização, incluindo o histórico da organização, a visão e missão e o planejamento estratégico, procurando evidenciar se a proposta estaria alinhada às estratégias da mesma. Em seguida, foi encaminhado o questionário para os colaboradores da ONG (Ver Apêndice 1). Após a devolução dos questionários pelos colaboradores foi feita o levantamento das informações adquiridas pelo instrumento de coleta de dados. Após a análise dos resultados, foram apontadas as contribuições da aprendizagem para inteligência.

Segundo Yin (2001), o método de estudo de caso é mais exploratório, devido às perguntas requeridas: “como” e “por que”. Esta característica ocorre, pois estes questionamentos “lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências”. (YIN, 2001, p. 25).

### 3.2 AMBIENTE DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na Junior Achievement. A Organização Sem Fins Lucrativos é a maior e mais antiga organização de educação prática em economia e negócios, registrando o mais rápido crescimento em todo o mundo. Criada nos Estados Unidos, em 1919, por Horace Moses e Theodore Vail, presidentes da Strathmore Paper Company e da AT&T, respectivamente, é uma fundação educativa sem fins lucrativos, mantida pela iniciativa privada.

O objetivo da Junior Achievement é despertar o espírito empreendedor nos jovens, ainda na escola, estimular o desenvolvimento pessoal, proporcionar uma visão clara do mundo dos negócios e facilitar o acesso ao mercado de trabalho. Oferece programas de educação econômico-prática e experiências no sistema de livre iniciativa, através da parceria entre escolas e



voluntários da classe empresarial que dedicam parte de seu tempo ensinando e compartilhando suas experiências com os alunos. Atualmente, mais de 100 países aplicam seus programas, que beneficia 7 milhões de jovens ao ano.

No Paraná, a Junior Achievement teve sua fundação formal na cidade de Curitiba em 2002, e nos anos seguintes, 2003 e 2004, começou o desenvolvimento e a implantação dos programas.

Existem no Brasil aproximadamente 338 mil organizações sem fins lucrativos estando divididas em categorias: Privadas, não integram o aparelho do Estado;

- I. Aquelas que não distribuem eventuais excedentes;
- II. As que são voluntárias;
- III. As que possuem capacidade de autogestão; e,
- IV. As que são institucionalizadas.

### 3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a fase da aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas para sua obtenção.

Esta é uma das fases cruciais para a realização satisfatória da pesquisa, pois, se não for posta em prática corretamente, poderá comprometer a projeção do problema e do estudo de caso. Para que a coleta aconteça de maneira correta, o pesquisador deve ter algumas habilidades pré-adquiridas: a capacidade de formular boas perguntas, bem como a interpretação das respostas; deve saber ouvir e não deixar o viés pessoal fazer parte da interpretação das respostas; a capacidade de flexibilidade e adaptabilidade às situações encontradas; a real noção da abordagem que está sendo estudada; e, por último, mas não menos importante, deve ter a capacidade de ser imparcial em relação aos resultados recuperados (YIN, 2001).

Com relação aos procedimentos técnicos utilizados, os dados foram coletados por meio de questionário aplicados a diretoria e demais funcionários da ONG. Este teve como objetivo analisar como esta utiliza a Inteligência Organizacional, focando a Aprendizagem Organizacional. A ONG possui 9 funcionários, destes 6 responderam ao questionário composto por dez (10)

perguntas que abordavam assuntos referentes ao ambiente interno da empresa e os processos de aprendizado existentes nesta.

Também foi realizada uma observação direta, através da qual se identificou as características da organização, bem como o seu modo de atuar e serviços prestados a comunidade. A entrevista informal buscou identificar se a organização tinha conhecimento a respeito da Inteligência Organizacional, à maneira como a organização lida com seus processos informais e gerenciais, de uma forma geral a entrevista tinha o objetivo de conhecer a ONG como um todo.

### 3.4 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir dos questionários que continha perguntas abertas e fechadas, foram identificadas e sistematizadas as formas de utilização da Inteligência Organizacional, apenas no componente aprendizagem organizacional que ocorre dentro da instituição e, finalmente, foram comparadas com as formas encontradas na literatura pertinente. A sistematização dos resultados ocorreu a partir das categorias Informações Gerais sobre a ONG, Aprendizagem Individual e Organizacional e Aprendizagem e Inteligência Organizacional, as quais foram estabelecidas *a priori*. A partir destas categorias, foi realizada a análise de conteúdo levando-se em consideração alguns elementos para estudo de caso segundo Bardin (2010).

### 3.5 PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO

O protocolo para o estudo de caso é mais do que um instrumento, ele contém o instrumento, os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas ao utilizar o instrumento. Ele é considerado uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa e tem como objetivo orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso. (YIN, 2005). Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi elaborado um protocolo, composto por quatro partes expostas nas próximas seções.

### 3.5.1 Visão geral do estudo de caso

Este estudo se propôs a responder a questão como a inteligência organizacional, nos processos de Aprendizagem, contribui para desempenho das ONGs? Baseada neste propósito este fim, a pesquisa foi realizada na ONG Junior Achievement Paraná, portanto, foi necessário:

- realizar pesquisa bibliográfica (identificação do tema, busca em fontes de informação pertinentes, seleção das informações relevantes, leitura e desenvolvimento do referencial teórico);
- estabelecer contato com a organização na quais foi realizado o estudo;
- diagnosticar a organização;
- coletar dados e informações pertinentes ao estudo;
- realizar a análise dos dados e informações obtidas por meio da pesquisa documental;
- realizar entrevista;
- organizar e analisar os dados;
- identificar o processo da Aprendizagem Organizacional na ONG;
- descrever as melhorias da Aprendizagem Organizacional para a ONG;
- elaborar o relatório final.

### 3.5.2 Procedimentos de campo

Para a realização da coleta de dados foi necessário entrar em contato com o diretor da ONG envolvida no estudo. Orientaram a pesquisa os seguintes procedimentos:

1. contatar a organização e os entrevistados ou os respondentes do questionário: contato telefônico, e via email;
2. ter recursos suficientes enquanto estiver no campo: computador pessoal, papel e caneta.

3. estabelecer uma agenda clara das atividades de coleta de dados que se espera concluir em períodos especificados de tempo;
4. preparar-se para acontecimentos inesperados, incluindo mudanças na disponibilidade dos entrevistados, assim como alterações no humor e na motivação do pesquisador do estudo de caso.

#### 3.5.4 Questões do estudo de caso

O ponto principal do protocolo é o conjunto de questões substantivas que refletem sua linha real de investigação. Cabe lembrar que as questões apresentadas no protocolo são feitas ao pesquisador, e não aos respondentes. As questões do protocolo são, em essência, os lembretes que se deve utilizar para prestar atenção nas informações que precisam ser coletadas e o motivo para coletá-las. (YIN, 2005).

O objetivo principal é manter o pesquisador no caminho certo à medida que a coleta de dados avança.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

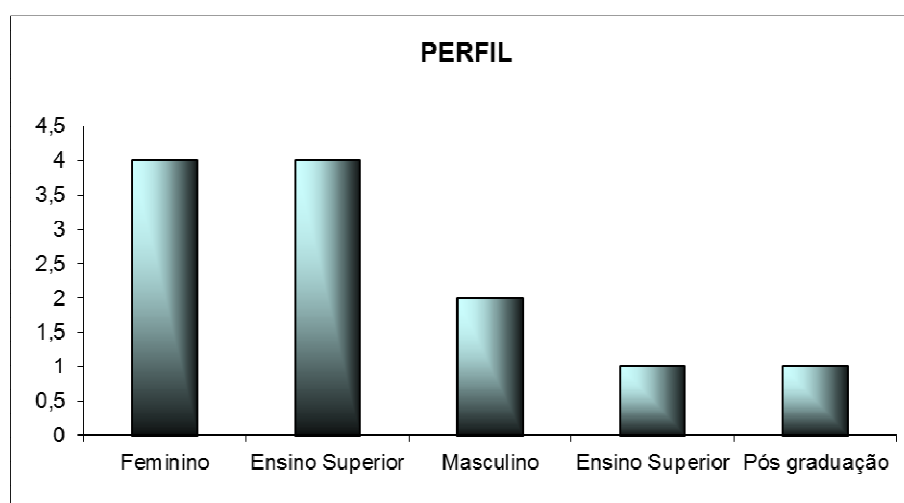
Nesta seção são apresentados, pelas categorias pré-estabelecidas (Informações Gerais sobre a ONG e Respondentes, Aprendizagem Individual e Organizacional e Aprendizagem e Inteligência Organizacional), os resultados da pesquisa.

### 4.1 INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A ONG E RESPONDENTES

A Junior Achievement foi fundada no Paraná em 2003 com o objetivo de semear o espírito empreendedor no jovem ainda na escola, cultivar o seu desenvolvimento pessoal, e ter como frutos, profissionais qualificados e de destaque no mercado empresarial.

Desde então, 196 mil jovens tiveram suas vidas transformadas. Somente em 2010, a Junior Achievement Paraná atingiu a expressiva marca de 78.578 alunos beneficiados. Os resultados mostram o trabalho sério e a força que a Junior Achievement vem ganhando no estado. Esta possui 48 funcionários (convênio SESI/PR, que oferece 44 dos 48 funcionários). A sua sede paranaense encontra-se na cidade de Curitiba.

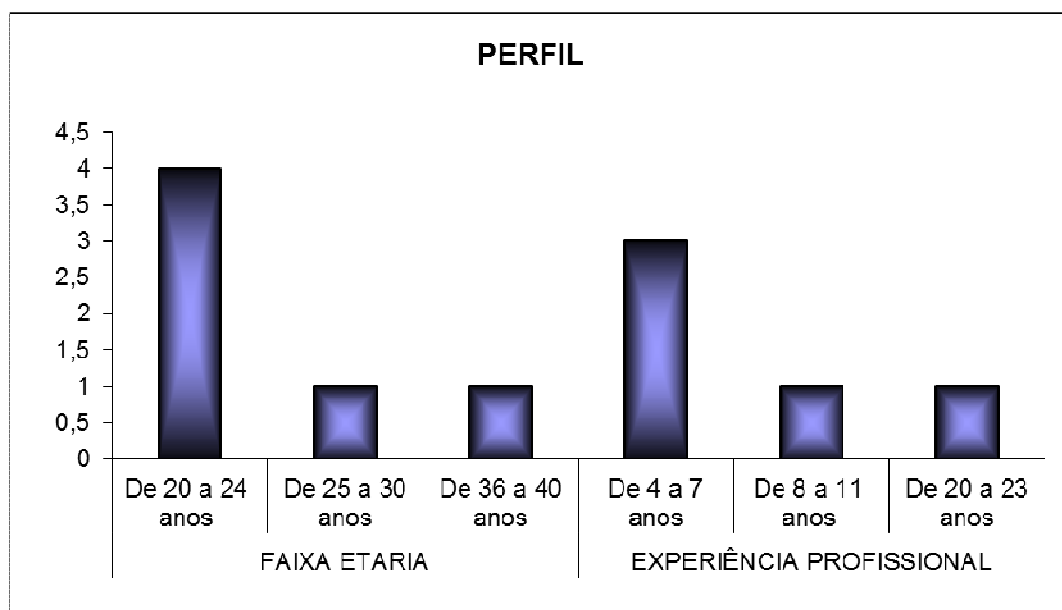
#### GRÁFICO 1 – SEXO E ESCOLARIDADE



Fonte: elaborado pela autora, 2011

No Gráfico 1 observa-se que a maioria da equipe da ONG é do sexo feminino e com exceção de um respondente do sexo masculino, os demais possuem superior completo.

**GRÁFICO 2 - FAIXA ETÁRIA E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

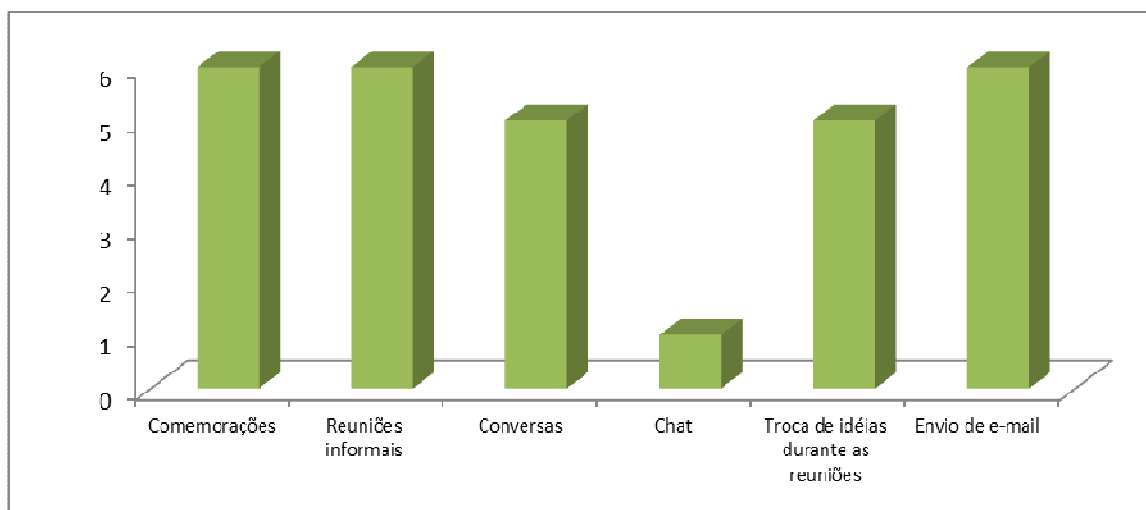


Fonte: elaborado pela autora. 2011

Já o gráfico 2 demonstra uma concentração maior na faixa etária do grupo de 20 a 24 anos, ou seja, agrupamento de pessoas jovens, e forçosamente registra suas experiências profissionais ainda em construção e quanto maior a faixa de idade, maior o tempo de experiência profissional.

#### 4.2 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL

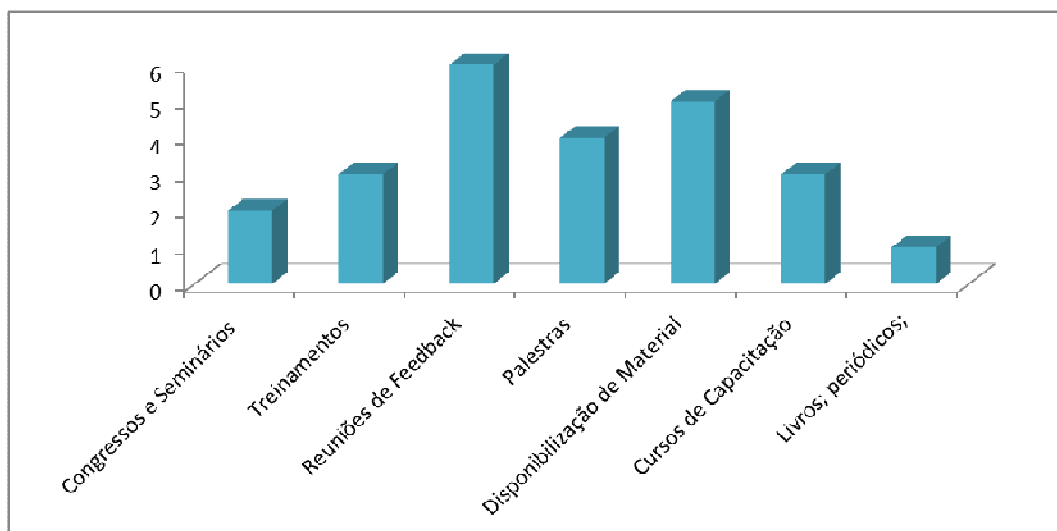
Foram elaboradas perguntas para conhecer os processos de aprendizagem individual e coletiva dentro da organização de forma a identificar os pontos fortes e fracos da aprendizagem na ONG, conforme o Gráfico 3.

**GRÁFICO 3 – ESPAÇOS INFORMAIS DE APRENDIZAGEM**

Fonte: elaborado pela autora, 2011

Observa-se que todos os respondentes apontaram a ocorrência do processo de aprendizagem em espaços informais e entre estes os que possibilitam são as comemorações pelo fato de serem momentos de descontração, as reuniões informais através das quais fazem a troca de experiências e informações e o envio de e-mails.

Quanto aos processos formais, o Gráfico 4 a seguir mostra os processos apontados pelos funcionários da ONG.

**GRÁFICO 4 – PROCESSOS FORMAIS DE APRENDIZAGEM**

Fonte: elaborado pela autora, 2011

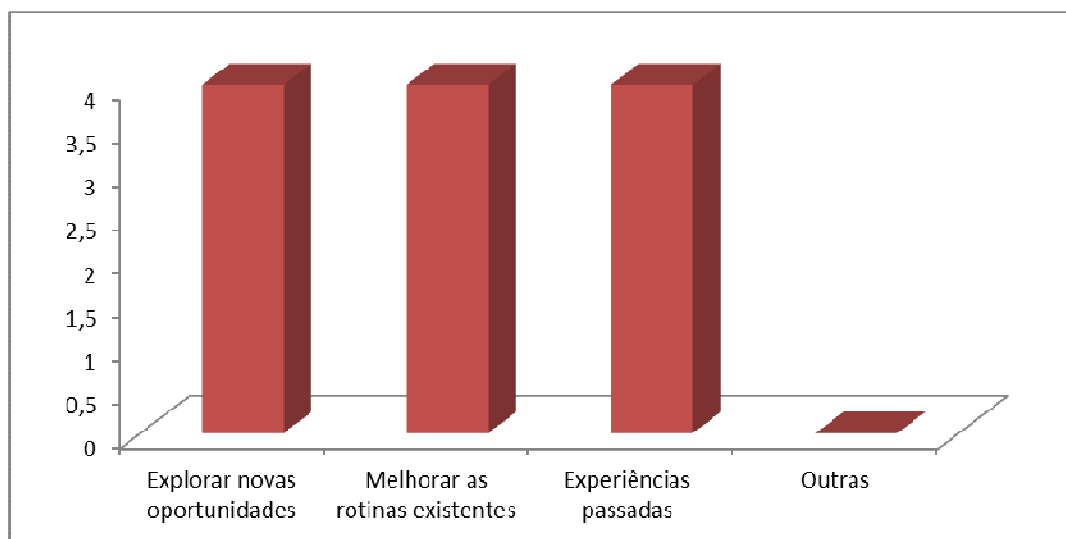
Pelos resultados, foi possível perceber que são os processos formais que proporcionam melhor índice de aprendizagem os melhores pontuados são as reuniões de *feedback* e a disponibilização de material e nota-se que os livros e periódicos foram indicados pela minoria.

Quanto à maneira como ocorre o processo de aprendizagem na ONG, chegou-se ao seguinte: que para os executivos da Junior Achievement no Brasil há anualmente um encontro de alinhamento e desenvolvimento (o PDGI – Programa de Desenvolvimento Gerencial e Institucional), além de um fórum regional (o GDG – Grupo de Desenvolvimento Gerencial), nos quais são compartilhadas as melhores práticas, novas ideias, entre outros e, além disso, cada Unidade tem o seu ritmo adequado com treinamentos junto à própria equipe.

O processo de aprendizagem ocorre por meio de treinamentos dos projetos da JA, passados de forma oral e depois pela leitura dos materiais elaborados para cada tipo de treinamento. No cotidiano de trabalho as informações são passadas por e-mail, reuniões e as dúvidas sanadas, informalmente, através de perguntas e respostas. Também ocorrem entre os membros da equipe capacitação dos membros, acompanhamentos em eventos, workshops, treinamentos, auditorias. Parte do aprendizado vem da prática, com a troca de conhecimento com a equipe, disponibilização do material de projetos para estudo, entre outras formas de aprendizagem.

O próximo Gráfico 5 ilustra a opção dos respondentes sobre a maneira como preferem aprender.



**GRÁFICO 5 – FORMAS DE APRENDER**

Fonte: elaborado pela autora. 2011

Todas as maneiras de aprender apresentadas são consideradas válidas e todas as opções apresentadas no questionário para os respondentes, foram consideradas suas preferidas para o aprendizado por estes.

Questionados se consideravam seus sucessos e fracassos como forma de aprendizagem, estes avaliaram que ambos são oportunidades de crescimento; no caso do sucesso, tanto para que não se acomodem com a sensação momentânea, o que pode prejudicar no futuro, quanto para celebrarem juntos e poderem reconhecer o que aconteceu de melhor nos processos.

Já no aprendizado proveniente dos fracassos ou situações mais críticas, colocaram que o ganho é na capacidade de resiliência da equipe e na forma apreciativa com que procuram enfrentar os problemas e dificuldades, unidos para realizar melhor o trabalho em equipe. E, tudo o que se vive ensina de alguma forma. O trabalho no terceiro setor ensina a lidar com dificuldades que precisam ser vencidas por meio da criatividade, e da busca de soluções, o que os faz aprender mais do que se tivesse tudo pronto e com um fácil alcance.

Os funcionários da ONG buscam aproveitar as oportunidades para fazer coisas importantes como contribuir para o desenvolvimento desta e aprendem com a rotina e com o passado como exemplo citado são as parcerias,

consideradas suas principais riquezas. Como ilustra a fala a seguir “o passado tem muito a ensinar, ele se torna um parâmetro de sucesso e de boas vivências que trazem a lembrança do que pode e deve ser melhorado. É difícil dar um exemplo de aprendizagem, tem tantos”.

A ONG busca explorar novas atividades relacionadas ao seu conhecimento prévio e prima pela criatividade e desenvolvimento pessoal pelo incentivo e prática de algumas parcerias. Já a criatividade da equipe, é sempre incentivada por meio da autonomia conferida e confiança depositada.

#### 4.3 APRENDIZAGEM E INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Na organização estudada os conhecimentos aprendidos são utilizados para as seguintes finalidades: como repositório de lições aprendidas, na difusão/comunicação do conhecimento para a organização, para tomada de decisão, na melhoria de desempenho e na resolução de problemas. Sendo nesta ordem considerados o mais importante para o menos importante.

Também nos foi relatado uma história sobre o uso dos conhecimentos narrados acima e a sua aplicação na organização. Segundo o Diretor da instituição no ano passado tivemos a ONG teve uma experiência de fracasso / situação crítica no relacionamento com os voluntários de um de seus programas denominado “Miniempresa”, e levaram alguns meses para ajustar uma nova equipe para poderem oferecer uma solução satisfatória para a questão. Já no decorrer deste ano tiveram uma nova situação crítica, com algumas repetições dos envolvidos da questão anterior mas por outros motivos ligeiramente diferentes, e o fato de terem passado pela experiência anterior foi muito importante para a equipe (grande parte dela nova, com menos de 1 ano de trabalho na Junior Achievement Paraná ) poder atravessar o momento de crise, já que apresentavam condições de responder muito mais rápida e eficazmente, com uma visão bastante propositiva de todos os públicos que se dispuseram a trabalhar para resolver o problema, ao invés de agravá-lo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término do trabalho, podem-se pontuar algumas conclusões a partir dos objetivos propostos e da pesquisa realizada.

O estudo de caso foi realizado na Junior Achievement Curitiba por meio de três instrumentos de coleta de dados: questionário, entrevista informal e observação direta. A pesquisadora não possui vínculos empregatícios com a instituição, o que demandou tempo de observação em relação às tarefas da organização, a fim de compreender os processos realizados por ela. Portanto, toda observação dos processos ocorreu por meio das visitas realizadas na organização. Com a finalidade de alcançar o objetivo proposto, que era analisar se os processos de aprendizagem da ONG Junior Achievement constituem-se em inteligência organizacional foram estabelecidos três objetivos específicos os quais foram alcançados, ou seja: identificou-se a partir da literatura, os processos de Inteligência Organizacional, verificou-se a existência do componente aprendizagem organizacional na ONG Junior Achievement e identificaram-se os conhecimentos, ações e lições aprendidas pelos colaboradores da ONG Junior Achievement.

O componente Aprendizagem Organizacional pode ser definido como a capacidade de uma organização em identificar e armazenar o conhecimento oriundo de experiência individuais e organizacionais, e em modificar seu comportamento de acordo com os estímulos percebidos no ambiente. Além de usar suas experiências e percepções para produzir novos comportamentos adequados ao ambiente em que se situa.

Para o Aprendizado Organizacional no que se refere ao processo de Inteligência Organizacional este é composto por três principais imprescindíveis processos que são: Ação, conhecimento e lições aprendidas.

Para tal estudo compreendeu realizar pesquisas bibliográficas para averiguar algumas abordagens da Inteligência Organizacional e formas de avaliação para realização de uma análise qualitativa, além de efetuar aplicação de questionários em uma Organização sem fins lucrativos.

Verificou-se através do questionário que os membros da ONG reconhecem a existência do componente aprendizagem organizacional, apenas não sabiam como o descrever.

Com a observação direta realizada em uma das ações da organização, pode-se identificar as características e os serviços oferecidos pela mesma, bem como o seu modo de trabalho.

Como possibilidade de estudos futuros, sugere-se o estudo dos demais processos da Inteligência Organizacional, a realização de pesquisas que envolvam as Organizações sem fins Lucrativos. É pertinente ainda investigar e apresentar uma proposta de melhoria para estas a partir do uso de outros processos e metodologias que possam ser empregadas para facilitar e melhorar a prestação de serviços.

## REFERÊNCIAS

ABONG. ONG's no Brasil, Maio. 2011. Disponível em: <<http://www.comcausa.org.br/2011/12/abong-ongs-no-brasil/>>. Acesso: 03 Jun. 2011.

ARGYRIS, C., & SCHON, D. **Organizational learning: A theory of action perspective**, Reading, Mass: Addison Wesley. 1978

ALMEIDA, M.B. (2008). Um modelo baseado em ontologias para representação da memória organizacional. UFF - Niterói, Agosto / 2008. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br>>. Acesso em 21 nov. 2011.

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de monitoramento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010

BECKMAN, T. **The current state of knowledge management**. In: Liebowitz, J. Knowledge management handbook, New York: CRC Press, 1999.

CARDOSO, O. O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional**: novos desafios teóricos. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>> Acesso em: 20 de out. 2011.

CARDOSO, Leonardo. **Aprendizagem Organizacional**. Coimbra. 2000.

CARVALHO, F. S. **Modelagem Organizacional e Gestão do Conhecimento: O Caso da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Recife. 2003. Disponível em: [www.di.ufpe.br/~ler/trabalhos/tra\\_dissertacoes/FranciscoCarvalho\\_dissertacao.pdf](http://www.di.ufpe.br/~ler/trabalhos/tra_dissertacoes/FranciscoCarvalho_dissertacao.pdf). Acesso em: 27. agost.2011.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

CHOO, C.W. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the enviroment**. 3rd Ed. Medford, New Jersey: Information Today, 2002.

CHOO, C. W. **The Knowing Organization: How Organizations Use Information for Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions**. Nova Iorque: Oxford Press, 1998

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

D'AVENI, R. A. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro, 1995.

DRUCKER, Peter. **Administração de organização sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2001.

DAVENPORT, T. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998. p1.

DODGSON, M. Organizational Learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v.14, n. 3, p.375-394, 1993.

EUZENAT, J. **Corporate Memory Through Cooperative Creation of Knowledge Bases and Hyper-documents**. Franca. 1996. Disponível em: <http://ksi.cpsc.ucalgary.ca/KAW/KAW96/euzenat/euzenat96b.html> Acesso em 13.set.2011.

FARIAS, Daniel. **Proposta de instrumento para análise do processo de inteligência organizacional**. Monografia de pós-graduação em Gestão do conhecimento e Tecnologia da Informação. PUC. Brasília. 2009.

FERRO JUNIOR, C.M. **Inteligência Organizacional, Análise de vínculos e a Investigação Criminal: um estudo de caso na polícia civil do Distrito Federal**. Monografia de pós-graduação em Gestão do conhecimento e Tecnologia da Informação. PUC. Brasília. 2007.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional – as experiências de Japão Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FREITAS, H.; et al **Informação e decisão: Sistemas de Apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GARVIN, David A. Construindo a organização que aprende. **Gestão do Conhecimento**. Havard Business Review, 2001.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, p. 57-63, abril 1995.

GOH, S. RICHARDS. Benchmarking the learning capability of organizations. **European management Journal**, v.5, p575-583. Oct 1997.

GOMES, Adelino D. Cultura organizacional. **A Organização Comunicante e Gestão da sua Identidade**. Coimbra: Universidade de Coimbra,1990.

HAYES, J. ALISSON,C.W. Cognitive style and its relevance for management practice. **British Journal f Management**, vol 5. N1.2002.

HIBBARD, J. **Knowing what we know**. Information Week. 1997.

HOPE, J; HOPE, T. **Competindo na terceira onda: os 10 mandamentos da era da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

JUNIOR ACHIEVEMENT. Disponível em: <http://www.jabrazil.org.br/ja/>. Acesso em: 13 mai. 2011

KOLB, David A. **A gestão e o processo de aprendizagem**. In: STARKEY, K. (org.) Como as organizações aprendem – relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo. 1997.

LAPISA, F. David. **A influência do conhecimento individual na memória organizacional: um estudo de caso em um call center**. Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão do conhecimento. UFSC. Florianópolis. 2007. Disponível em: <http://wiki.sj.ifsc.edu.br/wiki/images/c/c3/GC29.pdf>. Acesso em: 12.nov.2011.

MARCH,J. SPOULL,L.& TAMUZ, M. Learning from samples of one or fewer. **Organization science**. v.2,1, 71-87. 1991.

MATURANA, H.R; VARELA, F.J. **A árvore do conhecimento: as bases da compreensão humana**. São Paulo. Palas Athenas. 2001. p238.

MATSUDA,T. Organizational intelligence: its significance as a process and a product. IN: Internacional conference on economics management and information technology, proceedings.Tokyo, Japan.1992.

MILLER, J. P. O nascimento e o crescimento do seu processo de inteligência: fatores comportamentais, culturais e estruturais. In: MILLER, J. P. (Org.).**O milênio da inteligência competitiva** .São Paulo: Bookman, 2002.

MINAYO, M.C. de S. (Org..). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MORESI. Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência Organizacional: um referencial integrado. **Ci. Inf**, Brasília, v. 30, n. 2, mai/ago. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>>. Acessado em: 10 Dez.2011.

MORESI, E. A. D. **Memória organizacional e gestão do conhecimento: inteligência, informação e conhecimento**. Em corporações Brasília: Ibct, UNESCO.2006.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining competitive performance. New York: Free Press, 1998.

PRAHALAD, C.K e Krishnam, M. S. The new meaning of quality in the information age. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 5, p.109-118, set/out. 1999.

ROBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SIMIÃO, H. E. **Memória Organizacional**, 2001. Disponível em:  
<<http://www.pr.gov.br/celepar/batebyte/edicoes/2001/bb115/memoria.htm>>  
Acesso em: 09 de junho de 2011

TARAPANOFF, K. Referencial teórico: introdução. In: TARAPANOFF, K. (Org) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2001.

TARAPANOFF, K. **Aprendizagem Organizacional**: fundamentos e abordagens multidisciplinares. Editora Ibpx. Vol12011.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando Conhecimento**: Como a Empresa Pode Usar a Memória Organizacional e a Inteligência Competitiva no Desenvolvimento de Negócios. Rio de Janeiro. Editora SENAC, 2000.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi.3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



## **APÊNDICE A – QUESTÕES PARA A ENTREVISTA**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

**Prezados srs.**

**Sou aluna do curso de gestão da informação e neste semestre estou realizando o Trabalho de Conclusão de Curso.**

**A pesquisa tem como tema a aprendizagem. O objetivo do trabalho é analisar quais as contribuições do processo de aprendizagem para a inteligência organizacional. Neste sentido, as suas respostas ao questionário abaixo são de extrema importância para o desenvolvimento do trabalho.**

**Informo que os dados serão utilizados para fins acadêmicos e que uma cópia dos resultados será encaminhada à ONG Junior Achivement após a defesa do trabalho na UFPR.**

**Agradeço a colaboração.**

**Atenciosamente,**

**Táffne Moria Gimenes Alves**

**Aluna do Curso de Gestão da Informação**

## **BLOCO I – INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A ONG E RESPONDENTES**

**Nome da Organização:**

**Data de fundação da Organização:**

**Nome do Entrevistado (a):**

**Cargo do Entrevistado (a):**

**Nº funcionários:**

Site da Instituição:

Data da Entrevista:

## **I – PERFIL**

### **a) Sexo**

☐ Masculino ☐ Feminino

### **b) Faixa Etária**

☐ De 20 a 24 anos ☐ De 25 a 30 anos

☐ De 31 a 35 anos ☐ De 36 a 40 anos

☐ De 41 a 45 anos ☐ De 46 a 50 anos

☐ De 51 a 55 anos ☐ De 56 a 60 anos

☐ Acima de 61 anos

### **d) Escolaridade**

☐ Ensino Fundamental ☐ Ensino Médio

☐ Ensino Superior: ☐ Mestrado

☐ Doutorado ☐ Pós-Doutorado

### **e) Experiência Profissional**

☐ De 1 a 3 anos ☐ De 4 a 7 anos

☐ De 8 a 11 anos ☐ De 12 a 15 anos

☐ De 16 a 19 anos ☐ De 20 a 23 anos

☐ De 24 a 27 anos ☐ Acima de 28 anos

## **BLOCO II APRENDIZAGEM Individual e Organizacional**

1. No seu dia a dia são possibilitados espaços informais para aprendizagem?

☐ Comemorações ☐ Reuniões informais ☐ Conversas ☐ Chat

☐ Troca de idéias durante as reuniões ☐ Envio de e-mail ☐ Fóruns

2. Assinale abaixo quais os processos formais de aprendizagem existem na sua organização:
- ( ) Congressos e Seminários ( ) Treinamentos ( ) Reuniões de Feedback  
( ) Disponibilização de Material ( ) Palestras ( ) Cursos de Capacitação  
( ) Livros; periódicos; teses e dissertações
3. Como ocorre o seu processo de aprendizagem?
4. Como você gosta/prefere aprender. Assinale a alternativa ou alternativas de sua preferência no processo de aprendizagem:
- ( ) Explorar novas oportunidades ( ) Melhorar as rotinas existentes  
( ) Experiências passadas ( ) Outras. Cite exemplos.
5. Você considera seus sucessos e/ou fracassos como forma de aprendizagem? Por que e de que forma?
6. Para você, os sucessos e/ou fracassos fazem parte de sua experiência profissional? De forma positiva ou negativa?
7. Você aproveita as oportunidades para fazer coisas importantes e aprende com a rotina e com o passado? Cite exemplos desse aprendizado.
8. Você explora novas atividades relacionadas ao seu conhecimento prévio e prima pela criatividade e desenvolvimento pessoal? Quais exemplos você pode citar?

**BLOCO III – APRENDIZAGEM E INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL**

9. Na sua organização os conhecimentos aprendidos são utilizados para qual finalidade? Indique de 1 a 5 o grau de importância. Sendo o grau 5 o mais importante e o grau 1 menos importante:

- ( ) resolução de problemas ( ) como repositório de lições aprendidas
- ( ) difusão/comunicação do conhecimento para a organização
- ( ) tomada de decisão ( ) melhoria de desempenho

10. De acordo com a sua resposta a questão 9 (grau mais importante), narre uma história sobre o uso dos conhecimentos aprendidos e sua aplicação na organização: